الهيئة القبطية الإنجيلية
للخدمات الاجتماعية

القيادة للمجتمع

-٢-

خبرات حية
في
بناء قدرات الجمعيات الأهلية
في مصر

إعداد
أ. د. محمد سيد خليل

القاهرة
١٩٩٩



طبعة أولى

القيادة للمجتمع (٢)
صدر عن دار الثقافة - ص.ب ١٢٩٨- القاهرة

١٠/ ٨٢٦ ط١/٢-٢/ ٢٠٠٠
رقم الإيداع بدار الكتاب: ٢٠٦٤/ ٢٠٠٠
I.S.B.N. 977 - 213 - 525 - 6
جمع وطبع بمطبعة سيوبرس
تصميم الغلاف: إخلاص أسعد

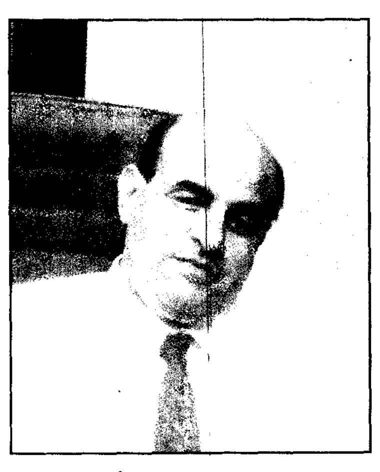
يصدر هذا الكتيب عن الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية ضمن سلسلة توثيق خبرات قطاع التنمية بالهيئة

إهداء

نهدي هذه الوثيقة إلى شركاء التنمية والذين كان لهم أدواراً جوهرية في إنجاح هذا المشروع (القيادة للمجتمع) ونخص بالذكر المجلس القومي للسيدات الزنجيات NCNW وبرنامج المعونة الأمريكية واللجان المحلية بالمجتمعات المشاركة في هذا المشروع والخبراء الذين أسهموا في التصميم والإشراف على التنفيذ.

المحتويات

من عمل الخير
إلى التنمية



م. نبيل صموئيل أبادير
المدير العام

هذا الكتاب يضع أمام القاريء الفكر والخبرة التي مارسناها عبر نصف قرن، والتي يمكن الاستفادة منها.

م. نبيل صموئيل أبادير

المدير العام

كان ولا يزال فعل الخير أمر هام وضروري في حياة كل إنسان، تحث عليه الأديان والقيم السماوية. وفعل الخير يشكل سمة أساسية من سمات الشخصية المصرية.

ولقد تحول عمل الخير عبر تاريخ العمل الأهلي في مصر، إلى عمل منظم من خلال مؤسسات وجمعيات، يعتمد الفقراء عليها اعتماداً كلياً في الحصول على المال والطعام وغيره، دون أي مجهود يبذل من قبل هذا الفقير أو المحتاج.

ونحن في حاجة إلى تقييم فعل الخير: هل يعاون الناس ويساعدهم على النمو والاستقرار ومواجهة المشكلات؟

لقد أقامت الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية توجهات لمعاونة الأفراد والجماعات على الانخراط في عمل الخير ولكن بمفهوم جديد يفترض قدرة الإنسان على العمل والابتكار، ويفترض أيضاً إمكانية استثمار الإمكانات المتاحة لدى الأفراد بطريقة فعالة ومثمرة.

تحتاج مؤسسات الخير أن تتعرف اليوم على نوع الخير الذي يحتاجة الناس ومدى فاعليته لزيادة قدرات الأفراد والمجتمعات على الاعتماد على الذات استناداً إلى اكتشاف المواهب واستثمار الإمكانات المتاحة، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه اليوم مفهوم التنمية، الذي يتضمن فعل الخير ولكن باقتراحات وتوجهات جديدة.

مشروع القيادة للمجتمع

يتمثل الغرض من هذا المشروع في "زيادة الفرص أمام المحليين للمشاركة في تنمية المجتمع المحلي". وذلك بعد عقود من سيادة المركزية التي أسفرت عن عزوف الجماهير عن المشاركة واعتماديتهم على الحكومة بمختلف أجهزتها.

ويتحقق هذا الغرض من خلال ثلاث مجموعات من المخرجات:

١- ثمانية مشروعات للمجتمع المحلي، وفقاً لاستراتيجية الاعتماد على الذات Self-help (*)، يتم تحديدها وتصميمها وإدارتها بواسطة جمعيات أهلية محلية.

٢- بنية أساسية شاملة لتنمية ستة مجتمعات محلية تكون أقل تنظيماً.. وذلك وفقاً لاستراتيجية المشاركة Partnership. ويقوم المجتمع المحلي، من خلال لجنة يحصل أعضاؤها على التدريب اللازم، بتحديد الأولويات، ووضع خطة تنمية، وتصميم وتنفيذ ثلاث خدمات أو أنشطة في كل مجتمع من المجتمعات الستة.

٣- إصدار ست وثائق عن خبرة تنمية المجتمع المحلي، ويشمل ذلك رصداً للعملية التي تمت والإجراءات التنفيذية والنتائج المحققة على أن يتم نشر هذه الوثائق من خلال وسائط متعددة (مقالات- أفلام ڤيديو) ويتم تنفيذ هذا المشروع بالاشتراك مع ثمان عشرة جمعية محلية تشمل جمعيات لتنمية المجتمع المحلي، وكذلك بعض الجماعات المحلية غير الرسمية التي تمر بمرحلة ما قبل التسجيل... ويتمثل دور الهيئة في بناء قدرات هذه المنظمات -الجمعيات أو اللجان- وتزويدها بالدعم والمساندة لكي تبادر بمشاريع وأنشطة على مستوى المجتمع المحلي.. بينما يتمثل دور الجمعيات المحلية في تعبئة المشاركة المحلية وتنفيذ المشروعات الخاصة بها.

* للمزيد من المعلومات عن استراتيجيات العمل التي يتبناها قطاع التنمية بالهيئة، يمكن الرجوع للتقرير السنوي ١٩٩٨ ص ٨ .

ولهذا المشروع ثلاثة مكونات هي:

١- مكوّن الاعتماد على الذات، ويتم مع جمعيات تنمية المجتمع المحلي.

٢- مكوّن المشاركة، ويتم مع مجتمعات محلية ذات تنظيمات ضعيفة.

٣- المكون التوثيقي لتسجيل خبرة هذا المشروع، ومشاركة الآخرين فيها.

وتتمثل محاور التنفيذ على ما يلي:

١- محور اختيار جمعيات تنمية المجتمع المحلي والمجتمعات المحلية.

٢- مرحلة بناء القدرات.

٣- محور دعم مشروعات الاعتماد على الذات، وخدمات المشاركة: الموافقة/ التمويل/ الإشراف.

٤- إنتاج الوثائق ونشرها.

وما سبق تقع مسئولية تنفيذه على الهيئة، أما دور جمعيات الاعتماد على الذات فيتمثل في:

١- تعبئة المصادر المحلية.

٢- إداة مشروعات الاعتماد على الذات.

وأما دور شركاء المجتمعات المحلية، فيتمثل في:

١- تعبئة المصادر المحلية.

٢- تقديم الخدمات القائمة على المشاركة.

وبعد أن تعرفنا على أدوار أطراف المشروع، نقدم فيما يلي وبشكل تفصيلي الأنشطة المتضمنة في كل مكون من مكونات المشروع الثلاثة...

المكون الأول الخاص بالاعتماد على الذات:

كما سبق القول، ستبادر ثمان جميعات تنمية مجتمع محلي بمشاريع تقوم على أساس من استراتيجية الاعتماد على الذات في الصعيد والقاهرة... وسوف يتم ذلك حسب النمط التالي:

أ- قياس وتحديد احتياجات المجتمع المحلي وتصميم مشروع.

ب- تقديم منحة للجمعية.

جـ- التدريب على إدارة المشروعات.

د- إعداد برامج تطوير إداري وتنظيمي للجمعيات الثمان كل حسب احتياجاتها.

هـ- تقديم تقارير رُبع سنوية.

ويشتمل هذا المكون على ثلاث مجموعات من الأنشطة:

أ- بناء قدرات جمعيات تنمية المجتمع: وتتضمن هذه

المجموعة بعد اختيار الجمعيات الثمان، تقديم ورش عمل في قياس الاحتياجات، وبرامجة تدريب في تصميم وإدارة المشروعات، وبرامج تدريب في التطوير الإداري والتنظيمي.

ب- تطبيق (تنفيذ) مشروع الاعتماد على الذات: ويشتمل على قياس الاحتياجات ثم كتابة عروض طلب التمويل، ويلي ذلك تعبئة كل المصادر والمساهمات من المجتمع المحلي، وتشكيل لجان المشروعات، والقيام بتنفيذ هذه المشروعات ثم تقديم التقارير رُبع السنوية، ويتم كل ذلك بواسطة جميعات تنمية المجتمع المحلي.

جـ- الإشراف على مشروعات الاعتماد على الذات: وتشمل هذه المجموعة الأنشطة الخاصة باختيار موظفي الهيئة الذين سيقومون بالمتابعة، وتقديم المنح وعمل متابعة نصف شهرية لمختلف المشروعات، وأخيراً تقييم المشروعات.

المكون الثاني الخاص بالمشاركة:

وكما سبق القول، ستقوم الهيئة بالمبادرة بعملية المشاركة مع ستة مجتمعات محلية في الصعيد والقاهرة. وسيتم تنفيذ هذا المكون حسب النمط التالي:

أ- توقيع اتفاقيات المشاركة.

ب- وضع خطط لتنمية المجتمع.

جـ- تقديم برامج تطوير إداري وتنظيمي، يتم إعدادها حسب احتياج كل مجتمع.

د- عقد برامج تنمية الموارد البشرية حسب المهارات المطلوبة لتنفيذ الخطط التنموية.

هـ- بدء الأنشطة والخدمات متضمنة -على الأقل- ثلاثة أنشطة في كل مجتمع، في كل من المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

أما عن مجموعات الأنشطة الثلاث فتشمل ما يلي:

أ- بناء قدرات لجان المشاركة: بعد اختيار المجتمعات الست، وتكوين لجنة قيادية في كل منها، يتم عقد دورات تدريبية في تصميم وإدارة المشروعات، كما سيتم تقديم الاستشارات الفنية اللأزمة للمشاريع الثمانية عشر.

ب- انطلاق أنشطة وخدمات المجتمعات المحلية: ويكون ذلك بتعيين ستة فرق

مقيمة تابعة للهيئة، ثم تقديم التمويل للمشاريع والخدمات، والقيام بزيارات متابعة أسبوعية، وعمل تقييم سنوي.

جـ- تدعيم التنفيذ: عن طريق فرق الهيئة المقيمة، وتقديم المنح، وعمل زيارات متابعة وتقييم.

المكون الثالث الخاص بالتوثيق:

ويتم إنجاز هذا المكون وفقاً للنمط التالي :

أ- تطوير المحتوي مع ممثل المجتمعات المحلي.

ب- إعداد الوثائق.

جـ- نشر الوثائق على جمهور عريض.

ومن ثم تشتمل أنشطة هذا المكون على ما يلي:

أ) إنتاج أفلام.

ب) إنتاج كتيبات عن خبرة المشروع.

جـ) كتابة مقالات عن التنمية المحلية.

وقد اهتم مصمم هذا المشروع بأن تتوفر له عوامل الاستمرارية سواء على مستوى عمل جمعيات ولجان المجتمع المحلي أو على مستوى عمل الهيئة القبطية الإنجيلية في هذا المجال.

١- بالنسبة لاستمرار جهود التنمية الخاصة بمشروع القيادة للمجتمع... ستتحقق الاستمرارية من خلال:

أ- التطوير الإداري والتنظيمي للجمعيات، وتزويدها بالدافعية والمهارات والنظم التي تمكنها من إدارة عملية التنمية القائمة على المشاركة.

ب- تحصيل الرسوم على الخدمات المقدمة.

٢- انظر الوثيقة الأخرى.

٣- بالنسبة لاستمرار الجهود التنموية للهيئة:

انظر الوثيقة الأخرى.

هذا الكتيب

هذا الوثيقة هي جزء من التوثيق لمشروع "القيادة للمجتمع" ومحور هذه الوثيقة هو "الاعتماد على الذات" ويعاني من يعملون في مجال التنمية في مصر -على مختلف مستوياتها- من مشكلة ندرة الخبرات التنموية المصرية الموثقة والتي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة. ويترتب على عدم التوثيق هذا ما يلي:

١- صعوبة تقريب المفاهيم العلمية التنموية للأذهان بدون خبرات عملية مستمدة من الواقع المحلي.

٢- عدم الاستفادة من خبرات الآخرين، والبدء دائماً من نقطة الصفر بما في ذلك تكرار الوقوع في نفس الأخطاء!!

٣- صعوبة نشر ثقافة التنمية بدون رصد الخبرات المحلية وخاصة الإيجابي منها، في مجتمع يعتمد -في جزء كبير منه- على الخبرة الحسية المباشرة منهجاً للتعلم.

الهدف: يهدف هذا الكتيب إلى نشر خبرة تنموية مصرية يتم فيها تطوير أداء مجموعة من جمعيات تنمية المجتمع المحلي، وذلك من خلال رصد تفاصيل هذه الخبرة بين دفتي هذا الكتيب.

الطريقة: تم إنجاز هذا الكتيب من خلال الخطوات التالية:

١- اختيار جمعيتين كنموذجين من بين الجمعيات الثمان التي اشتركت في المكون الأول من مشروع القيادة للمجتمع، وهما:

- جمعية الإيمان والعلم الإسلامية لتنمية المجتمع بسمالوط البلد.

- جمعية بنت النيل بمنطقة دار السلام جنوب مدينة القاهرة.

أما الدافع الرئيسي لهذا الاختيار فهو توفير التنوع الذي يمثل إحدى ضمانات الثراء.. وللتنوع هنا مصادر عديدة، أهمها أن الجمعيتين تمثلا مرحلتين مختلفتين من مراحل نمو المشاركة في هذا المشروع.. فبينما يمكن القول

أن الأولى قد قطعت شوطاً كبيراً على طريق تحقيق الاعتماد الكامل على الذات، فإن الثانية تكاد أن تبدأ هذا الطريق، بل يمكن القول أنها ماتزال في المرحلة الانتقالية بين مرحلة المشاركة ومرحلة الاعتماد على الذات:

٢- قيام كاتب هذا الكتيب بزيارة مقار الجمعيتين وتفقد المشاريع القائمة بهما.

٣- عقد مقابلات شخصية فردية وجماعية مع بعض أعضاء مجلس إدارة الجمعيتين، وبعض المتطوعين، وبعض المستفيدين. كذلك تم عمل مقابلات شخصية مع بعض المسئولين المحليين- عندما يتيسر ذلك. وأخيراً، تم عمل مقابلات شخصية مع بعض المسئولين بالهيئة القبطية الإنجيلية وخاصة من لهم علاقة مباشرة بتنفيذ مشروع القيادة للمجتمع. (انظر ملحق رقم (١): أسماء وصفات من تم عقد مقابلات شخصية معهم).

٤- الاطلاع على بعض الوثائق والتقارير والمطبوعات المتعلقة بمشروع القيادة للمجتمع ككل، أو المتعلقة بإحدى الجمعيتين، أو المتعلقة بأحد المشروعين.

المحتوى والشكل:

يبدأ الكتيب بكلمة موجزة عن الهيئة، وأخرى عن مشروع القيادة للمجتمع... ثم يأتي بعد ذلك حديث توضيحي عن الكتيب من حيث هدفه وطريقته ومحتواه وشكله... وقبل عرض تجربة الجمعيتين كان لابد من تقديم مختصر عن قضية بناء قدرات الجمعيات الأهلية... وبعد عرض تجربة الجمعيتين،ثم تحت عنوان "النقاط فوق الحروف" استخلاص أهم الدروس المستفادة، وأخيراً يتم تقديم دليل لقياس تطور الإدارة في المنظمات غير الربحية.

أما عن شكل العرض، فقد اخترنا له السرد القصصي شكلاً رئيسياً، مع تدعيمه بالشهادات الحية... وقد آثر الكاتب إلا أن يقدم بعض هذه الشهادات بنفس الكلمات التي قيلت بها وبشكل حرفي.

في بناء قدرات
الجمعيات الأهلية التطوعية

أصبح من المستقر في وجدان العالم، أنه لا يمكن إحداث التنمية إلا بمشاركة حقيقية من جانب الجماهير... لذلك فإننا نتفق مع من يرى أن التنمية تقوم على ساقين هما **الشمولية والمشاركة** (عادل مدني، ٩٤: ١٨).

والحديث عن المشاركة الجماهيرية، يعني الحديث عن "المجتمع المدني" ومؤسساته، أو ما يعرف بالقطاع الثالث. ذلك القطاع الذي برز دوره منذ بداية السبعينيات تقريباً، وشهد في العقدين الأخيرين تغيرات لم تقتصر على نمو حجم منظماته وتنوع أنماطها، بل امتدت إلى المفاهيم والفلسفة التي تحدد توجهاته وتؤثر عليها، فبعد أن كان مفهوم "الخيرية" والرعاية الاجتماعية يمثلان المنطلقات الأساسية لهذا القطاع، طرحت التنمية والمشاركة الشعبية كاقترابات حاسمة، من شأنها تعظيم دور هذا القطاع...

ومن ناحية أخرى، وبعد أن كان الاهتمام بمشكلات هذا القطاع يقتصر على دائرة محدودة من النخبة، اتسعت هذه الدائرة لتشمل فئات عديدة ومتنوعة من الرأي العام، ومن صانعي القرار (أماني قنديل، ٩٤: ١٠).

ويمكن إرجاع بروز دور القطاع الثالث إلى أسباب عديدة:

١- تبني سياسات اجتماعية واقتصادية جديدة (الإصلاح الاقتصادي).

٢- فقد الثقة في قدرة القطاع العام أو الحكومي على تقديم الخدمات الاجتماعية الأساسية، في إطار إعلان عن فشل النظم الشمولية، وبروز مفاهيم اللامركزية والممارسة الديمقراطية.

٣- ظهور احتياجات ومطالب سكانية جديدة ناتجة عن تغيرات لحقت بالهيكل السكاني في بعض المجتمعات.

٤- النظام العالمي الجديد وتفعيل دور القطاعين الخاص والأهلي...

ويؤكد البعض الدور المحوري للمجتمع المدني حين

يقول "إن مؤسسات المجتمع المدني هي وحدها الكفيلة والقادرة على زرع بذور الفكر الجديد وعلى تقديم البدائل الممكنة للخروج من مآزق التخلف المتعددة، وعلى تأصيل البعد الإنساني..." (فريدة العلاقي (تقديم)، ٩٤: ٨).

وتمثل الجمعيات الأهلية التطوعية المكون الرئيسي لمؤسسات المجتمع المدني، ويزيد عدد هذه الجمعيات على ١٤٠٠٠ جمعية في جمهورية مصر العربية. وترصد "أماني قنديل" (٩٤: ٣-١٠٤-١٠٤) المشكلات التي ترتبط بهذه المنظمات فيما يلي:

١- مشكلة التنسيق بين هذه المنظمات ودعم التعاون بينها، بما يؤدي إلى استخدام الموارد بأكبر كفاءة ممكنة... والمطلوب هو إعادة النظر في المحاولات التنسيقية السابقة.

٢- مشكلة تعبئة المتطوعين وتدبير الموارد، وهذا يتطلب تطوير البناء الإداري والمؤسسي للجمعيات، وكذلك توعية المواطنين فضلاً عن تطوير مهارات تدبير التمويل لدى القائمين على الجمعيات.

٣- مشكلة الإدارة الذاتية الديمقراطية للمنظمات الأهلية، وتتمثل في عدم إعداد صف ثان، والفردية في صناعة القرار.

٤- مشكلة عدم احترام ميثاق الشرف الأخلاقي.

٥- عدم التوازن بين الريف والحضر.

ويرى "إبراهيم مكرم" (يونيو ٩٩: ٣) في معرض حديثه عن التحديات العديدة التي تواجه القطاع الأهلي في مصر، إن أول هذه التحديات هي قدرته على تنمية موارده البشرية وزيادة قدراته التنظيمية، فذلك هو الطريق الأساسي الذي يثبت أقدام مؤسسات المجتمع المدني ويؤكد أن لدينا تقاليد يشارك من خلالها المواطن في الحياة العامة".

وفي إطار محاولات تفعيل دور الجمهعيات الأهلية، ظهر مفهوم بناء القدرات، والذي تعرفه "أماني قنديل" بأنه ":عملية مترابطة متداخلة من الجهود التي تتوجه نحو الأفراد ونحو المنظمات، وتغطي ما يلي:

- قدرات إدارة المشروعات والبرامج على مستويات التخطيط والتنفيذ والرقابة.

- قدرات تنمية الموارد البشرية سواء ما تعلق ببناء

الفـــريق وتوزيع الأدوار، أو تعبئة الموارد الإنسانية.

- قــدرات النظام بما في ذلك نظم صنع السـيـاسـات والقــرارات والإدارة الماليــة والمحاسبية والقدرات المالية.

- القــدرات المعلومــاتيــة وتشــمل قـاعـدة البـيـانات والبحوث والتوثيق.

- قدرات بناء العلاقات مع المنظمات المحلية والقـومـيـة والدوليـة وبناء التـحـالفـات والشراكة.

- القدرات الاستراتيجية للرؤية والتخطيط بعيد المدى، وللمـراجـعـة والاسـتـجـابة للمتـغيرات. (أماني قنديل، بحث غير منشور).

وبشكل أكثر تركيزاً، تحدد الهيئة القبطية الإنجيلية عملية الدعم المؤسسي وبناء القدرات للجمعيات الأهلية في:

- رفع القـدرات الخـاصـة بتعبئة الموارد البشرية.

- خلق واكتشاف القيادات الطبيعية.

- تمكين الجـمـعـيـات من التـواصل مع المجـتـمع المحلي والمجتمع العام.

ولذلك، تسـعى الهـيـئـة القـبطيـة الإنجيلية للخدمات الاجـتـمـاعـيــة إلى دعم الجـمـعـيـات بمدها بكافـة المهـارات المتصلة بالاتصال، والمهـارات الإدارية، وتنمـيـة الموارد المالية والمحاسبيـة... ويكون التعاون مع الجمعيات من خـلال التـطبـيق العـملي المبـاشـر على الواقع المحلي، بحيث يتم من خلاله:

١- إكسـاب الجـمـعـيـات مـهـارات اكـتـشـاف وتحـديد الاحتياجات.

٢- إكسـاب الجـمـعـيـات مـهـارات التـخطيط وتصـمـيم المشروعات، وتمكين الجمعيات من اكتشاف حلول لمشكلاتها تناسب الواقع المحلي (المحرر، مايو ٩٩: ٦).

وفي إطار الاهتـمـام الذي يشـهـده العـالم بمؤسـسـات المجـتـمع المدني والجـمـعـيـات الأهليـة التطوعـيـة، ولتأكـيـد مفهوم واضح للتنمية الشاملة القادرة على احتواء مشاركة الجماهير، في هذا الإطار تبرز قـيـمـة مـا يعـرف بالمنظمـات القـاعـدية أو المنظمـات ذات الجذور الشعبية Grass Rootes Organingation..

وفي الكتيب الذي بين يدي القـاريء نحـاول رصد جـهـود بنـاء قـدرات مـجـمـوعـة من الجمعيات الأهلية التطوعية في مصـر والتي تعـمل معـهـا الهـيـئـة القـبطيـة الإنجـيليـة للخدمات الاجتماعية من خلال مشروع "القيادة للمجتمع".

النموذج الأول:
"جمعية الإيمان والعلم الإسلامية لتنمية المجتمع بسمالوط"*

هي واحدة من الجمعيات الثمان التي وقع عليها الاختيار لتكون ضمن المكون الأول من المشروع: "المساندة الذاتية".

الماضي:

التأسيس والدافع له:

تأسست هذه الجمعية سنة ١٩٨١ تحت رقم ٨٣٤ باسم "جمعية الإيمان و العلم الإسلامية" ووفقاً لإحدى نشرات الجمعية، فقد كان سبب تأسيسها هو كثرة المشاكل التي كانت قائمة في جنوب سمالوط -نطاق عمل الجمعية- حينذاك، وكان أهمها الافتقاد إلى خدمات رعاية الأسرة والطفولة وخدمات الشباب والخدمة الصحية. أي أن الجمعية نشأت لحل المشكلات وإشباع بعض الحاجات الأساسية، لا لتطوير قدرات الإنسان وتحقيق إمكاناته المعطلة.. وهذا هو حال معظم الجمعيات الأهلية في مصر...

والتنمية أيضاً: وبعد مرور خمس سنوات على تأسيس الجمعية أضيف إلى أسمها كلمتي "التنمية المجتمع". وربما كان ذلك بمثابة الإعلان عن أي دور الجمعية لم يعد يقتصر على الأعمال الخيرية وتقديم الخدمات فقط، وإنما امتد إلى مجال التنمية.

توسيع آخر: إعادة الإشهار: ومرة أخرى، ولكن بعد مرور سبعة عشر عاماً على التأسيس، أعيد إشهار الجمعية بنفس الاسم، ولكن بعد إضافة أنشطة أخرى عديدة لها مثل تنمية البيئة، وإقامة الجامعات الأهلية، وتيسير الحج والعمرة وزيارة بيت المقدس، وإقامة مشروعات تحقق الربح للجمعية، والاشتراك في المعارض، والقيام بأعمال المقاولات، والدخول في المزايدات، وإقامة المدارس، ومراكز التكوين المهني، ورعاية المساجد، وتقديم

*تقع مدينة سمالوط على بعد ١٥ كم شمال مدينة المنيا، ويقطنها حوالي ١٠٠ ألف نسمة يعملون في الزراعة والتجارة والوظائف الحكومية. ومعظم الزراعات تقليدية.. وأهم مشكلاتها البطالة، والأمية، والصرف الصحي، وضعف الخدمات، والعشوائيات والفقر..

المساعدات العينية والنقدية، وكفالة اليتيم وأسرته، وجمع أموال الزكاة، وتكفين الموتى... ويلاحظ القارىء ذلك التنوع الكبير في طبيعة الأنشطة وفي حجمها... كما يلاحظ اتساع مجال النشاط ليشمل القيام بأنشطة تحقق للجمعية الاستمرارية والاستقرار وربما استقلال القرار... ثم يلاحظ القارىء أن الجمعية بالرغم من أنها تحمل اسم إحدى الديانتين اللتين يدين بهما أهالي سمالوط، إلا أن توجهها لا يقتصر على أصحاب إحدى الديانتين دون الأخرى. والجمعية في ذلك تتأسي بالهيئة القبطية الإنجيلية التي يعتبرونها مثلهم الأعلى والتي تمتد خدماتها وأنشطتها لتشمل الجميع.. وفي إطار إدراك هذا التشابه، قال أحد مسئولي الجمعية "إحنا عاوزين نكون صورة مصغرة من الهيئة القبطية..." ترى هل هم يسيرون على الطريق الصحيح..

أزمات مبكرة.. كغيرها من المنظمات، واجهت جمعية الإيمان والعلم العديد من الأزمات التي كادت أن تعصف بها، نعرض أهمها في هذه العجالة.. عندما بدأت الجمعية في التعاون مع الهيئة القبطية الإنجيلية عام ٨٩ / ٩٠، لم يتقبل البعض هذا الأمر ودارت حوله الشكوك. إلا أن القائمين على الجمعية وبعيداً عن الهيئة -قرروا مواجهة هذه الأزمة من خلال ما يلي:

١- الاستعانة بأهم قيادات الرأي الدينية، شرح أبعاد التعاون مع الهيئة، وإقناعهم بمشروعيته وجدواه.

٢- عقد مؤتمر عام في المدينة، تم فيه توجيه الدعوة لكل من له صلة بالجمعية من شعبيين وتنفيذيين، وأعلن فيه قادة الرأي وجهة نظر الدين والعلم. (مازال هذا المؤتمر يعقد سنوياً حتى الآن، وهو نوع من الشفافية والمكاشفة من قبل أن تنتشر هذه الكلمات).

٣- في نفس يوم المؤتمر وتأكيداً للقول بالعمل- تم افتتاح برامج مشتركة مع الهيئة تمثلت في نادي الشباب وعيادة الأسنان وعيادة أمراض النساء والتوليد. وكان وصول الخدمة إلى الجماهير بالإضافة إلى مساندة قادة الرأي، كان كل ذلك كفيلاً بتجاوز الأزمة.

وفي ذلك يقول رئيس مجلس الإدارة: "الناس ما كانوش مصدقين لكن لما شافوا الكلام صح في الطبيعة، وضعوا ثقتهم في الجمعية".

وقبل الانتقال بالحديث إلى حاضر الجمعية، نؤكد أن تاريخ جمعية الإيمان والعلم الإسلامية يمثل نموذج متكرر لمعظم الجمعيات الأهلية.. حيث النشأة في مناطق تنتشر فيها أمراض التخلف: الجهل والفقر والمرض، مع نقص في الخدمات أو إنعدام كامل لها، فتكون البداية في إطار خيري تقليدي: تقديم الغذاء والكساء والدواء... وشيئاً فشيئاً يكون إدراك أن هذه الاستراتيجية لا تحقق تقدماً، ويكون البحث عن استراتيجية بديلة: التنمية.. ثم التنمية بالمشاركة، ويكون ذلك جزءاً من تطور قدرات الجمعية ومصاحباً له.

الحاضر:

نشاط متنوع متسع: كما يتوقع القارىء، تتنوع برامج ومشروعات الجمعية، فتشمل دور حضانة، ونادي ثقافي اجتماعي رياضي للشباب، ومستوصف على مستوى ممارس عام وتجرى فيه جراحات صغيرة، وعيادة أسنان، وعيادة تنظيم أسرة، ومركز لتأهيل المعاقين بنظام CPR، ومعمل تحاليل طبية، ومشغل فتيات. وتقوم الجمعية ببرنامج لتحسين البيئة حيث تقدم القروض الدوارة للأهالي لإصلاح المنزل أو بناء مرحاض أو توفير مياه للشرب، كما تقدم الجمعية قروضاً للشباب وللأسر متوسطة الدخل لعمل مشروعات صغيرة.

وتحت الإنشاء، مركز تكوين مهني، ومشروع للنظافة. هذا فضلاً عن الأعمال والأنشطة الخيرية التي لم تتوقف قط، والتي يصعب حصر قيمتها في بعض الأحيان (مائدة الرحمن، توزيع وجبات غذائية، مساعدة الطلاب غير القادرين، صرف الإعانات في حالة الوفاة والمرض والكوارث).

ولكن كيف يتسنى لهذه الجمعية أن تدير كل هذه المشروعات والبرامج؟ الإجابة على هذا السؤال تأخذنا بالحديث إلى توضيح أن كل منظمة -مهما اختلف نوعها- لا تقوم لها قائمة إلا إذا توفرت لها وظيفتان هما: الحكم والإدارة.. وتعني وظيفة الحكم رسم السياسات واتخاذ القرارات، بينما تعني وظيفة الإدارة تنفيذ القرارات في ضوء السياسات المحددة، وغني عن القول، أهمية تكامل الوظفتين حتى تحقق المنظمة أهدافها.. وتتميز المنظمات الأهلية بوظيفة ثالثة هي التطوع، أي المساعدة في

إدارة الجمعية أو برامجها أو كلاهما..

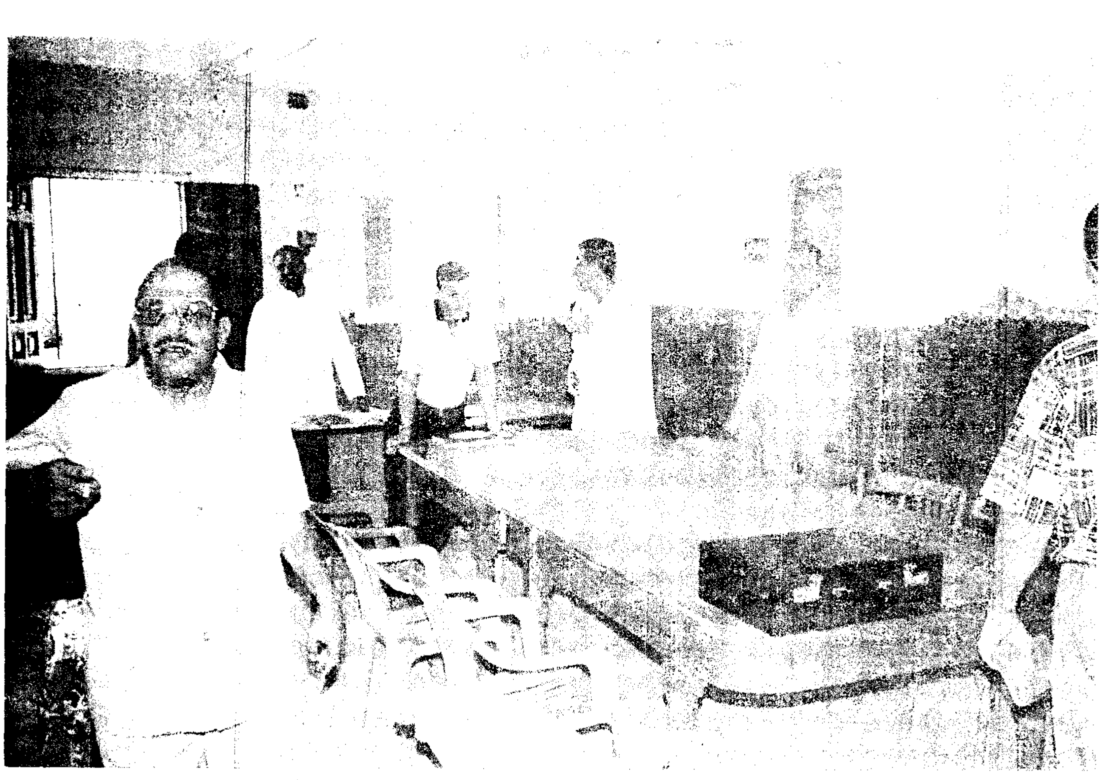
وظيفة الحكم: مجلس الإدارة والمؤتمر السنوي: ويقوم على أمر هذه الجمعية مجلس إدارة يتكون من خمسة عشر عضواً بينهم سيدتين، ويجتمع هذا المجلس كل أسبوعين والنجاح بالتزكية هو نتيجة انتخابات المجلس في أغلب الأحيان.. وبشكل أو بآخر يتابع المجلس نشاط أعضاءه، بحيث يتم إستبعاد من يضعف نشاطهم، ويكون انتقاء البديل من المؤتمر السنوي الذي تعقده الجمعية وتدعو له كافة القيادات السياسية والتنفيذية والشعبية فضلاً عن أعضاء الجمعية العمومية والذي يقدم فيه مجلس الإدارة كشف الحساب السنوي. يلاحظ القاريء أن هذه آلية عُرفية تتيح لقيادة الجمعية الحصول على دعم وتأييد مختلف السلطات.

اللجان: وتوسيع قاعدة المشاركة: في مرحلة معينة من مراحل نمو الجمعية، يجد أعضاء مجلس الإدارة أن قيام المجلس -بكامل هيئته- بدراسة مختلف القضايا والمشكلات واتخاذ قرار بشأنها، إنما هو أمر بالغ التعقيد وغير عملي.. لذلك تبحث الجمعية عن طريقة بديلة للعمل تتمثل في معظم الأحيان في تشكيل لجان فرعية سواء دائمة أو مؤقتة.. وتتولى كل لجنة دراسة المشكلات والقضايا التي تقع في نطاق اختصاصها، ثم تقترح الحلول المناسبة أو السياسات الواجب تبنيها من جانب الجمعية، وتعرض ما تم التوصل إليه على مجلس الإدارة لكي يتخذ القرار المناسب.. أي أن اللجان هي وسيلة لزيادة فاعلية مجلس الإدارة، وهي امتداد له وليست بديلاً عنه..



صورة (١) رئيس وأعضاء مجلس إدارة جمعية الإيمان والعلم بسمالوط ومعهم ممثل الهيئة القبطية الإنجيلية

ويتفرع عن جمعية الإيمان والعلم خمس لجان دائمة، هي لجنة التعليم، واللجنة الاقتصادية، واللجنة الثقافية- الاجتماعية، ولجنة الصحة والبيئة فضلاً عن اللجنة التنفيذية.. ولا يوجد عدد محدد وأسماء محددة للجان التي يشكلها مجلس إدارة جمعية معينة لأن الأمر يتوقف على عوامل كثيرة، أهمها حُسن أداء العمل سواء بلجنة أو بدون لجنة...



صورة (٢) مجموعة من الموظفين والمتطوعين مع رئيس مجلس الإدارة في القاعة متعددة الأغراض بمقر الجمعية

وعادة ما تكون اللجان في مراحلها الأولى أميل إلى القيام بمهمام تندرج تحت وظيفة الإدارة، وهذا مقبول بصفة مؤقتة إلى حين توفر العاملين الذين يتولون تنفيذ البرامج والمشروعات، وتعود اللجان إلى وظيفتها الأصلية أو وظيفة الحكم باعتبار أنها امتداد لمجلس الإدارة.. وفي إطار هذا المعنى، من المتوقع أن تضيف جمعية العلم والإيمان إلى لجانها، لجان مثل

تدبير التمويل، وتنمية الموارد البشرية، والشئون العامة، ومثلها يؤكد الطبيعة الحاكمية للجان.

وظيفة الإدارة: ويرأس وظيفة الإدارة مدير تنفيذي متطوع، ومعه مدير مالي وإداري، ومديره لدور الحضانة (وكلاهما منتدب من وزارة الشئون الاجتماعية). كما يتولى الإشراف على كل مشروع أو برنامج مشرف متفرغ (بأجر كامل).

هذا، وثمة تداخل ملحوظ بين وظيفتي الحكم والإدارة. وقد عبر عن ذلك بعض أعضاء مجلس الإدارة حين ذكروا أنهم يباشرون العمل في مختلف البرامج بصورة شبه يومية، كما أن القائم بأعمال المدير التنفيذي هو أحد أعضاء مجلس الإدارة.

وظيفة التطوع: وتستعين الجمعية بالمتطوعين في مجالات مثل منح القروض وتأهيل المعاقين ونادي الشباب وغيرها.. وإذا أثبت المتطوع جدارة تضاف إليه أعباء ومسئوليات في مقابل "حافز مادي"، وهذا الحافز متدرج في الزياد، حتى أن بعض المتطوعين يحصلون على "حافز" يفوق الأجر الحكومي الذي يحصل عليه زملاؤهم الذين يحملون نفس المؤهل الدراسي. ولا توجد جهة أو إدارة أو لجنة مسئولة عن إدارة المتطوعين اختياراً وتأهيلاً ومتابعة، وإنما يتم ذلك في اجتماع يضم مجلس الإدارة واللجنة المعنية بمشروع معين والمسئول عن هذا المشروع، حيث يتم في هذا الاجتماع تحديد العدد المطلوب من المتطوعين، الذين يتم اختيارهم من خلال الاتصال الشخصي، وبعد ذلك يتم تدريبهم بالتعاون مع منظمات مثل الهيئة القبطية الإنجيلية... ثم يكلفون بالعمل ويطبق عليهم نظام "التحفيز" الذي سبقت الإشارة إليه.

التمويل... استطاعت جمعية الإيمان والعلم أن تحقق توازناً جيداً في عملية التمويل، فتكاد -حسب رواية أعضاء مجلس الإدارة- أن تتساوى أنصبة جهات التمويل الثلاث، وهي:

- الحكومة، وخاصية مديرية الشئون الاجتماعية، وذلك من خلال ما يعرف بمشروعات الخطة (المشروعات المسندة).

- تبرعات الأهالي ومساهماتهم.. ويقول أحد أعضاء مجلس الإدارة، بعد أن كنا نذهب إلى الناس نطلب

منهم التبرع، أصبحوا يأتون هم إليناويعرضون علينا تبرعاتهم لإنفاقها في مجال معين.

- هيئات التمويل، تعتمد الجمعية على جهات وسيطة من أجل الحصول على تمويل من مثل هذه المنظمات وفي ذلك تقدم الهيئة القبطية الإنجيلية يد المساعدة كجهة وسيطة.

علاقات قوية : وما سبق يعكس نجاح مجلس الإدارة في إقامة شبكة علاقات متميزة مع العديد من المنظمات الحكومية وغير الحكومية... يقول أحد أعضاء مجلس الإدارة في وصف العلاقة بالهيئة القبطية الإنجيلية: "**بقينا حاجة واحدة.. يعني نتصل بيهم في كل شيء.. متابعة وأخذ وعطاء... لا انفصال... اجتماعات لرصد المشكلات وحلها.. حتى لو كانت الهيئة مش مشتركة في المشروع... العلاقة أصبحت شخصية...**".

ومن ناحية أخرى، يصف مسئول الهيئة هذه الجمعية بقوله: "لقد أصبحت هذه الجمعية حالياً قادرة على إدارة أي مشروع بنجاح وبدون عون من الهيئة.." وتأكيداً لهذا الكلام، وعلى سبيل المثال تركت الهيئة مسئولية إدارة أنشطة مجال تنظيم الأسرة لتتولاها الجمعية بشكل كامل، منذ حوالي أربعة أشهر وأثبتت الأخيرة جدارة وقدرة على القيام بذلك، بالرغم من بعض الظروف الاستثنائية غير المواتية التي واجهتها الجمعية في هذا الشأن...

أما عن العلاقة بالجهات الحكومية، فلا تقل نجاحاً عن سابقتها. بدأت بدعوة الإدارات الحكومية لتقديم خدماتها لجماهير سمالوط في الأماكن التابعة للجمعية، وفي الأوقات التي تخلو منها هذه الأماكن من الأنشطة، وذلك حتى لا يضطر أهالي المدينة للذهاب إلى أماكن بعيدة للحصول على هذه الخدمات (شئون اجتماعية- تأمينات- ضرائب- مكتب صحة...إلخ). كذلك فإن قيام مديرية الشئون بإسناد العديد من مشروعات الخطة للجمعية وتولي وزارة الأوقاف الإشراف على المسجد التابع للجمعية، إنما يعبر كل ذلك عن مدى الثقة المتبادلة بين الجانبين.. والأمثلة كثيرة على عمق التعاون بين الجمعية وبين مختلف الجهات الحكومية.. ويصف رئيس الوحدة المحلية لمركز ومدينة سمالوط الجمعية

"بأن إنجازاتها كبيرة، ويرجع ذلك إلى أن قياداتها مقتنعون بعملهم ويعتبرونه رسالة".. ويدلل على كلامه بمركز التدريب المهني الذي تقيمه الجمعية، فإلى جانب الأرض التي قدمتها الوحدة المحلية للجمعية، حصلت الأخيرة على ما يقرب من ثلاثة أرباع المليون جنيه من وزارة الشئون، وفي انتظار دفعات أخرى عند اكتمال المبنى والبدء في تزويده بالمعدات.

لقد حققت جمعية الإيمان والعلم جانباً كبيراً من دعوة المدير العام للهيئة القبطية الإنجيلية والتي طرحها في مقاله "شركاء في التنمية"، والتي يرى فيها بضرورة التكامل بين قطاعات المجتمع الثلاثة من أجل دفع عملية التنمية (نبيل صموئيل، مايو ٩٩: ٢).

الماليات: ويجرنا التمويل إلى الحديث عن الماليات. بلغ إجمالي ميزانية العام الماضي ١٠٩ ألف جنيه تقريباً، وهي ميزانية ضخمة بالنسبة للسواد الأعظم من الجمعيات الأهلية المصرية. إلا أنه اتضح للكاتب أن الميزانية الرسمية لا تعبر عن حجم الأعمال الحقيقي، وربما لا تعكس سوى نصف قيمته فقط!! هذا هو ما ذكره لي مرافقي من الهيئة القبطية الإنجيلية ووافق عليه أعضاء مجلس الإدارة. وبالبحث اتضح أن جزءاً كبيراً من النشاط الخيري لا يتم تسجيله تلبية لرغبة بعض المتبرعين من الأفراد، أو لأن دور الجمعية يقتصر عل توجيه المحتاجين إلى فاعلي الخير، الذين يقومون بمساعدتهم بشكل مباشر وبدون تسجيل قيمة هذه المساعدة في سجلات الجمعية. ومن ناحية أخرى، فإن الجمعية لا تقوم برصد قيمة الجهود التطوعية التي يبذلها أعضاء مجلس الإدارة وغيرهم من المتطوعين، كذلك لا يتم حساب قيمة مصادر أخرى تملكها الجمعية مثل الأماكن والتجهيزات والمباني وغرها بالرغم من استخدامها في البرامج والمشروعات المختلفة. وهو أمر متكرر في العديد من الجمعيات الأهلية في مصر، ويؤدي إلى:

١- خفض "وهمي" لتكلفة الخدمة أو المنتج الذي تنتجه الجمعية المعينة، بالمقارنة بتكلفتها في القطاعين العام والخاص.

٢- الإقلال الظاهري من قيمة مساهمة الجمعية بالنسبة لمساهمات الممولين.

٣- عدم تقدير قيمة العمل التطوعي حق قدره، وما يمكن أن يؤدي إليه ذلك من إحباط للمتطوعين، وربما يؤدي بهم إلى العزوف عن التطوع.

٤- الإقلال من حجم التأثير الحقيقي للعمل الأهلي في مسيرة التنمية على مختلف أصعدتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

المستقبل:

يعكس الحديث عن المستقبل فيما يعكس، أمنيات تعويض ما فات والعمل على أن يكون الغد أفضل من اليوم.. وكما سبق القول، فإن القائمين على جمعية الإيمان والعلم، يتمنون أن تكون جمعيتهم صورة مصغرة من الهيئة القبطية الإنجيلية... وتجنباً للخوض في بحار المجاملة، قاموا بتحديد ما يلي:

- **على المستوى الإداري والمؤسسي:** إسعاد الفقراء وحل مشكلات الناس يمثل الجزء الواضح من رؤية القائمين على الجمعية. وقد عبر أعضاء مجلس الإدارة عن رغبتهم في خلق صف ثان أو "وزارة ظل" حسب تعبيرهم، وذلك من خلال قيام كل عضو مجلس إدارة بترشيح خمسة يتم إكسابهم الخبرة وتتم دعوة بعضهم لحضور بعض اجتماعات مجلس الإدارة كمستعمين. كذلك توفير فرص التدريب لجميع أعضاء مجلس الإدارة. أيضاً دعم الجهاز الإداري كماً وكيفاً... ومن ناحية أخرى دعم قدرات الجمعية في مجال تدبير الموارد وخاصة المالية.

- **على مستوى الأنشطة والبرامج:** أن يمتد نشاط الجمعية ليشمل مدينة سمالوط لا جنوبها فقط. وحتى يتم ذلك يرون أن "منطقة الزرقة" تتشابك فيها المشاكل، وهم يرون فيها -لهذا السبب- فرصة نجاح أو حسب تعبيرهم "منطقة عمل خصبة" وهم يقدمو ن بعض الخدمات إلى أهلها الآن، ولكنها غير كافية. ويأتي حلم بناء مركز إشعاع متكامل، تُقدم فيه مختلف الخدمات الصحية والتعليمية والترفيهية وغيرها، كدليل على الرغبة في العمل في مختلف مجالات الخدمة دون التخصص في مجال معين. ولا ينسون تنمية الموارد وخاصة البشرية، حين عبروا عن رغبتهم في أن يكون بهذا الصرح مركزاً للتدريب يشبه مركز طلعت حرب التابع للهيئة القبطية الإنجيلية.

- **وعلى مستوى استراتيچيات العمل:** لم يطرح القائمون على الجمعية أي جديد في هذا الشأن سوى ما أسموه "الانفتاح على الأغنياء"، وهم يقصدون بذلك إتاحة الفرصة للأغنياء للحصول على الخدمات التي تقدمها الجمعية. ويرون أن هذه الاستراتيچية ستحقق للجمعية- فضلاً عن الدعم المادي- الدعم الاجتماعي، وذلك من خلال ما يمثلونه - هؤلاء الأغنياء- من قوة في بناء مجتمع مدينة سمالوط، فضلاً عن تخليص الجمعية من صورة "جمعية الفقراء" إلى صورة جمعية "كل سمالوط".. ومن المهم أن تلزم قيادة الجمعية الحذر عند التطبيق، لكي لا تتحول هذه الاستراتيچية -وهي استراتچية منظّمة لا برنامج أو إدارة- من طريق للوحدة والتعاضد، إلى طريق للتميز والفرقة، وحتى لا يضيع الطريق...

"مشروع القرض الدوار للسيدات الأرامل والمطلقات وزوجات المسجونين ومهجورات العائل"

يأتي هذا المشروع ضمن المكون الأول من مشروع "القيادة للمجمع" والذي يتم تنفيذه في الصعيد والقاهرة والذي يتمثل غرضه في "زيادة الفرص أمام المحليين للمشاركة في تنمية المجتمع المحلي. (انظر وصف مشروع القيادة للمجتمع ص ٥) ونقدم هذا المشروع كنموذج لمشروعات التنمية التي لا تهتم فقط بتنمية قدرات أبناء المجتمع ليتحول كل منهم إلى قوة تنمية، بل تهتم أيضاً بدعم قدرات المنظمات الأهلية التطوعية.

بموجب هذا المشروع قدمت الهيئة مبلغ ٢٠ ألف جنيهاً مصرياً لجمعية الإيمان والعلم كمنحة تقوم الأخيرة بتقديمها في شكل قروض دوارة قيمة كل منها ٤٠٠ جنيه لعدد ٥٠ سيدة، ومدة القرض سنة كاملة يسدد على دفعات نصف شهرية قيمة كل منها ٢٠ جنيهاً مصرياً، وبدون فترة سماح. وعلى ذلك تكون المصاريف الإدارية بنسبة ٢٠٪ تقريباً. وبالطبع، ومع الانتظام في السداد، يزيد عدد المستفيدات من هذا المشروع، وبالفعل زاد على المستفيدات الخمسين، مستفيدتان جديدتان والبقية تأتي...

وبين مشروعات صغيرة

قائمة من قبل ويكون الغرض من القـــرض هو تطويرها، وأخرى نشأت بعد الحصول على القرض، تنوعت الأعمال والأنشطة (حلاق رجال- بيع فول وطعمية- خضار- فواكه- بقالة..) وإن كانت جميعها ذات دورة رأسمال سريعة، فيكون المردود سريعاً على الأسرة، وتتمكن السيدة المقترضة من سداد الأقساط نصف الشهرية بانتظام، ومن ثم تتسع دائرة الاستفادة من المشروع.

إلا أن الوصول إلى ما سبق لم يكن سهلاً، لذا يحسن بنا أن نتعرف على الجهود التي بذلت من جانب مختلف الجهات من أجل أن يأخذ المشروع الصورة المذكورة آنفاً.

"الحاجة أم الاختراع": بهذه العبارة بدأ أحد أعضاء مجلس الإدارة يقص علينا قصة هذا المشروع... لجمعية الإيمان والعلم خبرات سابقة في مشروعات القروض منها ما هو ناجح، ومنها ما لم يصب قدراً كافياً من النجاح.. قال "لم ننجح في مشروع القروض الكبيرة حيث فشل معظم المقترضين في السداد... ولكن حققنا النجاح في مشروع القروض الصغيرة. بدأنا بتقديم ١٠٠ جنيه للمقترض، وأخذنا في زيادة قيمة القرض حتى وصل إلى ٢٥٠ جنيه.. كان الإقبال كبيراً والنجاح عظيماً... وعبر الجمهور عن الرغبة في أن يزيد حجم القرض، وبالفعل تم تسجيل أسماء من لديهم رغبة في الحصول على قرض... وبدأنا في البحث عن ممول... توجهنا إلى الهيئة القبطية الإنجيلية... وقمنا بكتابة طلب التمويل...

تقديم التدريب والمعونة الفنية: طلب منا منسق الهيئة أن نشارك في مجموعة برامج التدريب التالية:

- برنامج إعداد وكتابة العروض، لمدة يومين وقد شارك فيه ثلاثة من أعضاء مجلس إدارة الجمعية.

- برنامج إدارة وتقييم المشروعات، لمدة يومين وقد شارك فيه عضوان من مجلس الإدارة.

- برنامج إعداد دراسات الجدوى لمدة يومين أيضاً، وقد شارك فيه أربعة من أعضاء مجلس الإدارة.

ومن الجدير بالذكر أن اثنين من أعضاء مجلس الإدارة تسنى لهما حضور الدورات التدريبية الثلاث سالفة الذكر، بما يتيح إمكانية تراكم الخبرة.. ونلاحظ اقتصار

حضور هذه البرامج التدريبية على أعضاء مجلس الإدارة، بما يؤكد ما سبق رصده من تداخل بين وظيفتي الحكم والإدارة بالرغم من القدم النسبي للجمعية، وبالرغم من اتساع حجم وقيمة أعمالها.

وفضلاً عن برامج التدريب، تم عقد العديد من الاجتماعات والزيارات بين المسئولين الفنيين بالهيئة وبين رجال الجمعية، بهدف:

- مراجعة مختلف أجزاء المشروع والتأكد من دقة الصياغة...

- اقتراح الاستراتيجيات التي توفر أعظم إمكانية لنجاح المشروع.

- التأكد من سلامة نظام الإقراض، والنظام المالي.

- التأكد من نظام المتابعة والإشراف والتقييم.

- مراجعة معايير اختيار المتقرضات.

- التأكد من إمكانية الاستمرارية على مختلف المستويات...

"يعيش المعلم ولا يتعلم":

حسب قول الحضور من أعضاد مجلس الإدارة، فقد كانوا يعرفون من قبل مكونات كتابة العرض ولكن بشكل شفاهي (ربما يقصد نظري) ولكن الآن أصبح الأمر أكثر وضوحاً وعلى وجه الخصوص قمنا بعد التدريب بما يلي:

١- إعداة صياغة هدف المشروع.

٢- إضافة الجزء الخاص بخطة التقييم.

٣- تعديل الموازنة بحيث تظهر فيها قيمة المساهمة الحقيقية للجمعية.

ولم تقتصر الاستفادة على تخطيط وتنفيذ مشروع القروض الدوارة الذي نتحدث عنه، بل امتدت لتشمل إدارة الجمعية ككل... من ذلك أن الجمعية قد بدأت في إنشاء ما يعرف "بدليل الجمعية" وهو شكل من أشكال التوثيق لكل ما يجري فيها، وهو رصد لخبرة إنسانية هامة وقد تكون نادرة. جاء ذلك في إثر حضور أحد البرامج التدريبية المشار إليها بعاليه، حيث تم إبراز أهمية التوثيق كجزء من الأعمال الهامة في إدارة المنظمة.

وفضلاً عن كل ما سبق أكد من شاركوا في برنامج دراسات الجدوى أن "خلفياتنا زادت في مجال دراسات الجدوى".

- خبرات مهمة:

فيما يلي بعض الخبرات الهامة التي مرّت بها جمعية

الإيمان والعلم في إدارة المشروع الحالي..

بشأن اختيار المقترضات..

قام مجلس الإدارة بوضع معايير لاختيار من يحق لها الحصول على قرض، بحيث يتم أولاً التأكد من انطباق الشروط. وكذلك التأكد من إمكانية الاستفادة من القرض، ومن ثم الالتزام بالسداد. وتقوم بهذه العملية لجنة مؤقتة يشكلها مجلس الإدارة، وتقوم بعمل زيارات ميدانية وتقرر في النهاية مدى أحقية المتقدمة بالطلب، ومدى قدرتها على القيام بالمشروع، والنجاح فيه. ثم تكون المفاضلة على أساس أسبقية التقدم بالطلب -الذي يسجل في دفتر خاص برقم مسلسل- والتمثيل الجغرافي، وتجنب تكرار المشروعات في نفس المنطقة.

ونلاحظ خلو شروط المفاضلة من شرط "شدة الحاجة" فهل يرجع ذلك إلى تشابه جميع المتقدمات في درجة احتياجهن للقرض أم أن طبيعة مشاريع القروض الدوارة تتطلب ضمان استرداد القرض (لضمان الاستمرارية) حتى إذا أدى ذلك إلى تجاهل الفئات شديدة الفقر.

- وفي جميع الأحوال يجب أن تصل هذه المشروعات إلى الفئات الأكثر احتياجاً من خلال ابتكار أساليب تضمن الاستمرار واتساع دائرة الاستفادة.

خبراء في الإقراض...

تراكمت خبرة إدارة مشروعات الإقراض لدى جمعية الإيمان والعلم، وبدأت في نقل هذه الخبرة إلى الجمعيات الأخرى المقبلة على تنفيذ مشاريع إقراض. من ذلك، نقل هذه الخبرة إلى لجنة وجمعية قرية "بني غني" التابعة لمركز سمالوط. ومن الجدير بالذكر، أنه قد وقع الاختيار على جمعية الإيمان والعلم ضمن ست جمعيات قديمة، تقوم بتدريب اثنتى عشر جمعية جديدة في إطار ما يعرف باسم "الجامعة الحية" وهو مشروع قامت بتنفيذه إحدى هيئات التنمية.

لقاءات مع المستفيدات:

فيما يلي ما خرج به كاتب هذه السطور من عدة لقاءات مع بعض المستفيدات...

زبونة قروض: "أمينة عبد الحميد اسماعيل" بائعة "فول وزلابيا"... "سبق لي الحصول على أكثر من قرض من نفس الجمعية والحمد لله أسدد ما أقترضه دون التأخر في قسط واحد..."

وهي تشتري بفلوس القرض كميات من أجولة الدقيق والفول والسكر، وهي الخامات الأساسية لعملها، وتقوم بتخزينها كرصيد للاستهلاك اليومي.. وهذا الإجراء يحقق لها فائدتين: أ- الشراء بسعر أقل (جُملة). ب- تجنب مشكلة زيادة الأسعار بما يحقق لها الأمان في العمل والاستقرار في الرزق.

وبغض النظر عن المشكلات التي يمكن أن تترتب على تخزين السلع، فإن السيدة "أمينة" لا تفكر في التوقف عن الاقتراض من الجمعية ومن ثم الاعتماد على نفسها،

صورة (٣) بعض المستفيدات من مشروع القروض الدواره للسيدات، وهن على الترتيب من اليمين: أمينة، فاطمة، ذوات، آمال. وفي صحبة إحداهن طفليها.. والمكان هو مقر الجمعية.

وبالتالي الاستفادة من قيمة المصاريف الإدارية التي تتحملها عند الاقتراض.. ولعل هذه المشكلة هي ما دفعت الجمعية في أحد مشاريع الإقراض السابقة إلى الجمع بين الإقراض والادخار.. حيث كانت كل سيدة تقوم بدفع جنيه إضافي عند سداد كل قسط، ويتم وضع هذا الجنيه في دفتر توفير باسم أمينة صندوق مجموعة الضمان الجماعي، وعند سداد آخر قسط تحصل السيدة على ما ادخرته... وفي بعض الأحيان يكون المبلغ المُدخر قريب في قيمته من أصل القرض، ومن ثم لا تحتاج السيدة للاقتراض مرة أخرى.

مجموعة الإحدى عشر:

وهي عبارة عن إحدى عشر مقترضة تعملن معاً كفريق واحد في تجارة الفاكهة... تقوم عضوات المجموعة بشكل جماعي بتسويق الفاكهة من "الشادر"، ثم ينقلونها في سيارة واحدة إلى السوق المعين والذي يتغير كل يوم... ويحقق لهن هذا العمل الفريقي ميزات عديدة:

- التسويق بأسعار أقل.. (المنافسة+ الربح الأفضل).
- قوة حماية (عزوة) أمام مخاطر السوق (الأمان والاستقرار).
- إذا تعذر على إحداهن الخروج إلي العمل في يوم من الأيام، فإن الأخريات يقمن

بعملها أثناء غيابها (التكافل).

ولا شك أن الخبرات السابقة -وغيرها- بحاجة إلى الدراسة المتأنية، حتى يتم تأكيد إيجابياتها وتجنب سلبياتها إن وجد.

حياة جديدة: يقول القائمون على الجمعية أن ٦٠٪ من المقترضات كن -فيما قبل- تعشن على إعانات الجمعية، والآن تحولن من الاعتماد على الإعانات إلى الاعتماد على أنفسهن من خلال إقامة مشروع صغير والعمل فيه والكسب منه، وأن هذا ما كان ليتحقق لولا توفر القروض التي ساعدتهن على بدء حياة جديدة.

جمعية بنت النيل بمنطقة دار السلام*

نقدم جمعية بنت النيل كنموذج آخر -يختلف كثيراً عن سابقه، وهي أيضاً واحدة من الجمعيات الثمان التي شاركت ضمن المكون الأول من المشروع، والذي يعرف باسم "الاعتماد على الذات".

الماضي:

في الفرة من ١٩٩٠ وحتى ٩٣ كنا مجموعة من الفتيات تقوم بالعمل كمنسقات ومنشطات وباحثات مع إحدى الهيئات الحكومية المصرية التي تهتم بالطفولة والأمومة وذلك في منطقة دار السلام ومارسنا الضغوط العديدة على هذه الهيئة لكي تضيف إلى أنشطة مشروعها نشاط محو الأمية، كاستجابة لحاجة حقيقية لدى السيدات، وكطريق هام لكسر دائرة التخلف... وبالفعل، استجابت الهيئة لرغبتنا هذه... ولكن، وفي منتصف الطريق، انقطع التمويل. وتوقف المدرسون، وأغلقت الفصول.. وأصبحنا كمن رقص على السلم!! هنا قررنا عدم التخلي عن الناس، وقمت أنا (سيدة السيد إبراهيم) رئيس مجلس إدارة الجمعية الآن وفاطمة ونجلاء وفاتن بتأجير غرفة -على نفقتنا الخاصة- في شقة مفروشة حيث كنا نعقد فصل محو الأمية بشكل غير رسمي.. ولنتصور الموقف التالي: من ١٥ إلى ١٨ فتاة تقمن بالاجتماع بشكل شبه يومي في غرفة بشقة مفروشة تحت قيادة بضع سيدات.. كان أخطر من المخالفة القانونية، "السمعة" الاجتماعية التي يمكن أن تنتشر في المجتمع بشأن هذه اللقاءات "الحريمي".

وتخلصنا من هذا الوضع، قررت المجموعة إنشاء جمعية

* تقع منطقة دار السلام في جنوب القاهرة ويحدها شمالاً حي مصر القديمة وجنوباً المعادي وشرقاً البساتين وغرباً نهر النيل... ويتراوح عدد سكانها بين ٥٥٠- ٧٥٠ ألف نسمة، معظمهم نازحين من الصعيد ويعملون ببعض الحرف مثل البناء والمحارة، فضلاً عن بعض الموظفين... وهي منطقة عشوائية تفتقر إلى الخدمات الأساسية وتنتشر بها مشكلات الأمية- البطالة- الجريمة - الإدمان- نقص مياه الشرب- نقص في البنية الأساسية- مشاكل تلوث البيئة وغيرها من المشكلات. وتعمل جمعية بنت النيل في منطقة من دار السلام تسمى "جزيرة دار السلام"، دون منطقتين أخريتين هما "دار السلام القديمة" و" الملأة".

أهلية بمساعدة محامي. قام بإنهاء إجراءات الإشهار في منطقة الخليفة تحت رقم ٤١٤٣ لسنة ٩٥ حيث تقيم واحدة من المؤسسات التي حررت عقد إيجار غرفة في بيتها لتكون مقراً للجمعية.. بعد ذلك وبسبب خلافات معينة قامت بإلغاء عقد الإيجار، وأصبحت الجمعية بدون مقر وتم إخطار الجهة الإدارية بالتوقف عن العمل... وكان البديل هو المقر الحالي في منطقة دار السلام.. والذي كان عبارة عن شقة مهجورة لا تصلح لأي نوع من أنواع الحياة، ومع ذلك قاموا بتجهيزها، واستمرت فيها جهود محو الأمية حتى الآن... ولأسباب عديدة، لم يتم إخطار مديرية الشئون الاجتماعية بالمقر الجديد، واستمر هذا الحال منذ عام ١٩٩٧ وحتى شهور قليلة مضت... وتقول رئيسة مجلس الإدارة أن كل الاهتمام كان منصباً على العمل دون الإداريات(!!).

طوال هذه الفترة كانت الجمعية متوقفة رسمياً، ولكن نشاطها لم يتوقف أبداً.. فصول محو الأمية- في المقر الحالي- في إطار تثقيفي شامل، لدعم المرأة وتمكينها من أداء دورها في الحياة بشكل فعال.. وطوال هذه الفترة كانت "الجمعية" تحصل على المركز الأول في مجال محو الأمية والتي تتولى الإشراف عليها جهة إدارية أخرى(!!).

وبالطبع، ما كان لهذه الجمعية أن تنمو وتتطور، فبقي نشاط محو الأمية وحيداً، وعدد الفصول ثابتاً - بل انخفض في بعض الأحيان- واقتصر العمل في الجمعية على بعض السيدات المؤسسات بعد أن انسحب البعض الآخر، ولم يحدث نمو حقيقي في الموارد بمختلف أنواعها.

"الحماس وحده لا يكفي"..

لا يقتصر دور مجلس الإدارة على العمل على تحقيق الغرض بأية وسيلة، بل أن عضوية مجلس الإدارة تتطلب قيام المجلس -كمسئولية جماعية- بأربعة أدوار أساسية لا يمكن الاستغناء عن أي منها، وإلا يكون مجلس الإدارة مقصراً.. والأدوار الأربعة هي:

١- حماية المصلحة العامة... وتأتي على رأس مسئوليات هذا الدور ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح، وضمان الالتزام بالدستور،

وضمان خدمة الجمهور العام والجمهور الخاص، فضلاً عن ضمان المسئولية عن كل التمويلات والبرامج.

٢- الحفاظ على المنظمة... وتتمثل مسئوليات هذا الدور في ضمان استمرارية المنظمة، وضمان كفاية ونمو مواردها المالية، وأن المنظمة تنفذ مهمتها وتعمل على تحقيق غرضها، وكذلك تعيين المدير التنفيذي وتقييم عمله، مع مراقبة ومراجعة وظائف الإدارة التي تم تفويضها، هذا فضلاً عن مسئولية مراجعة وإقرار الخطط والسياسات، ومراجعة الالتزامات الرئيسية للمنظمة.

٣- تخطيط البرامج والإدارة... وتشمل مسئوليات هذا الدور وضع أهداف المنظمة، وصياغة رؤيتها وتحديد مهمتها، واختيار استراتيجيتها، وأخيراً إقرار الخطط طويلة المدى والخطط التنفيذية قصيرة المدى.

٤- الإشراف على البرامج والإدارة.. ومسئوليات هذا الدور هي مراجعة وإقرار الخطط والسياسات والبرامج، ومراقبة برامج المنظمة ومراجعتها، ومراقبة العمليات الإدارية ومراجعتها، ثم القيام بدور الحكم في المنازعات والصراعات داخل المنظمة.

وفي ضوء ما سبق يسهل على المرء أن يتبين ما فات مجلس إدارة جمعية بنت النيل من أدوار ومسئوليات... ولا يقلل هذا القول من روعة الإنجاز الذي حققته الجمعية..

إلا أن هذا الإنجاز كان يمكن أن يتضاعف إذا ما اقترن الحماس بالنظام بل أن استمرار الإنجاز كان مهدداً في كل وقت، وكانت العناية الإلهية وراء عدم الوقوع في مشاكل



صورة (٤) الشقيقتان مع مندوبي الهيئة أمام مدخل مقر جمعية بنت النيل.. لاحظ مدى الاقتراب من الشارع والناس..

عديدة...

الحاضر:

المقر: مقر الجمعية الحالي عبارة عن شقة إيجار في دور أرضي تتكون من ثلاث حجرات وصالة، وإجمالي مساحتها حوالي ٦٠ متر مربعاً.. وهي على درجة شديدة من البساطة. وهي قريبة جداً من الشارع حتى أن الأصوات الصادرة عن المذياع الخاص بمحل البقالة المجاور يجعل من إمكانية التحدث بين اثنين داخل المقر أمراً بالغ الصعوبة.. وهذا المقر هو المكان الوحيد الذي يتم فيه عقد فصول محو الأمية -تم تخصيص إحدى الحجرات كفصل دراسي- ويخلو المقر من دولاب يصلح لحفظ السجلات والملفات ولذلك يحتفظ أعضاء مجلس الإدارة بكل الأوراق الرسمية في بيوتهن والمفروض هو الاحتفاظ بكل الأوراق والمستندات والسجلات بالمقر. أما ماكينات الخياطة وخلافه التي تستخدم في تعليم النساء الخياطة والتفصيل وبعض مهارات التدبير المنزلي، فيتم الاحتفاظ بها في غرفة أخرى..

مجلس الإدارة: يقوم على الجمعية مجلس إدارة مكون من سبع عضوات، انقطع منهن عن العمل تماماً ثلاث عضوات، وتتولى الأربع الباقيات القيام بجميع الوظائف: الحكم- الإدارة- التطوع- ويساند مجلس الإدارة عضوتان نشطتان.

التغيير: ويقود هذا المجلس عملية تطوير كبيرة للجمعية تتمثل فيما يلي:

- الاهتمام بالنواحي الإدارية الأساسية، ويقصدون بذلك إعداد سجلات لمختلف جوانب الأنشطة، وكذلك دفاتر حسابية ونماذج مالية، وفتح حساب في البنك بعد الحصول على موافقة الجهة الإدارية. (تم بالفعل إنجاز معظم ما جاء في هذه النقطة).

- توسيع مجال النشاط بحيث لا يقتصر على محو أمية المرأة وتثقيفها وتنمية بعض مهاراتها (التفصيل والخياطة مثلاً)، وإنما يشتمل على أنشطة أخرى تدعم دور المرأة في بناء المجتمع.

- توسيع المجال الجغرافي لعمل الجمعية ليشمل كل دار السلام..

- تنمية الموارد البشرية، من خلال اختيار بعض المتطوعات من بين المستفيدات من برامج الجمعية، ومنهن سيدة يتم إعدادها لتكون

أمينة الصندوق. في المستقبل القريب بل إن مجلس الإدارة بدأ يسعى إلى ضم بعض الرجال إلى مجلس إدارة الجمعية، بعد أن كان هذا الأمر ينظر إليه كما لو كان أمراً شاذاً: أن يكون الرجال ضمن القائمين على إدارة جمعية نسائية..

- تنمية الموارد المالية... فبعد أن كان المصدر الوحيد لتمويل الجمعية هو تبرعات عضوات مجلس الإدارة فضلاً عن دعم الهيئة العامة لتعليم الكبار (هيئة حكومية)، وبعد أن كانت الجمعية ترفض التعامل مع منظمات التمويل الأجنبية لأسباب مختلفة، بدأت الجمعية تنفتح على العديد من منظمات التمويل.

- زيادة عدد المستفيدات.. فمن إجمالي ١٥٠ مستفيدة، تحصل ٨٠ مستفيدة فقط على خدمات الجمعية بشكل ثابت ومستقر، وهو رقم بعيد كثيراً عن طموحات القائمات على الجمعية.

هي إذن مرحلة بناء وتحول كبيرين، كانت بدايتها صعبة بعد اعتياد نمط معين من العمل في الجمعية، ولكن بمجرد أن تدور عجلة التغيير -وقد دارت بالفعل-، وبمجرد تحقق بعض الإنجاز سيكون الأمر أسهل. وسوف يتم عقد جمعية عمومية في نهاية أغسطس ٩٩ كبداية رسمية للعهد الجديد.

علاقات جديدة: في بداية العام الحالي، توجه ممثل الهيئة القبطية الإنجيلية وهو "ممارس في مجال التنمية الاقتصادية" إلى جمعية بنت النيل، وذلك بهدف الاستعانة بمدربة الخياطة والتفصيل للعمل في برامج الهيئة التي تقدمها بشكل مباشر أو غير مباشر لأهالي منطقة دار السلام.. ووجد خبراء الهيئة أن هذه الجمعية - كما سبق وصفها- تمثل حالة نموذجية يمكن ضمها إلي مشروع "القيادة للمجتمع". فالقائمون عليها لا ينقصهم الحماس، ونجحوا في الإلتحام بالجمهور المستهدف وبناء علاقة ثقة معه، وأن الذي ينقصهم هو العمل المؤسسي المنظم الذي يمكن أن يضاعف من فاعلية هذه الجمعية، التي توقف نموها عند "مرحلة المهد" إذا جاز لنا التعبير. (انظر دليل قياس نمو الجمعيات الأهلية ص ٤١).

عرض مسئول الهيئة على مجلس إدارة الجمعية العمل معاً... وحسب رواية رئيسة مجلس إدارة الجمعية، استغرق

الأمر وقتاً طويلاً لكي يتخذوا قرار الموافقة... "لم يعترض أحد من مجلس الإدارة أو المستفيدات على مبدأ التعاون مع الهيئة، وإن كان البعض قد أثار قضية أن الهيئة مسيحية، وهنا أقنعناهم بأننا جميعاً أهل كتاب..." هذا ما روته رئيسة مجلس الإدارة. ومنذ مارس الماضي بدأت العلاقة مع الهيئة، تلك العلاقة التي تزداد قوة يوماً بعد يوم.

المستقبل:

"أن تخدم الجمعية الحي في كل المجالات.. عاوزين نعمل حاجة للأطفال.." تلك هي الكلمات التي أجابت بها رئيسة مجلس الإدارة على السؤال عن مستقبل الجمعية... وربما تكون خبرة تغيير الوضع الراهن، قد استنفذت الطاقة، ومن ثم جاءت صورة المستقبل على درجة كبيرة من العمومية، وربما الغموض- إلا أن الإجابة تعكس حالة الحماس التي تطغي على الجمعية...

بعد أن قدمنا هذه الصورة الموجزة عن جمعية بنت النيل، نستعرض الآن أحد مشروعات الجمعية في طورها الجديد، والذي تقوم بتنفيذه تحت رعاية الهيئة القبطية الإنجيلية. وسوف يلاحظ القاريء كيف أن هذا المشروع يعكس مدى التطور الذي لحق بالجمعية على مختلف المستويات...

مشروع تمكين السيدات المعيلات للأسر

تقدم الهيئة القبطية الإنجيلية بموجب هذا المشروع، ثلاثين ألف جنيهاً مصرياً كهبة إلى جمعية "بنت النيل"، لتقوم الأخيرة بدورها بتقديم هذا المبلغ في شكل قروض دوارة إلى مجموعة من السيدات اللائي يقمن برعاية أسرهن بسبب الطلاق أو الترمل أو هجر الزوج أو هجرته، وذلك في منطقة دار السلام... ويقدم المشروع نوعين من القروض:

الأول: قروض لعمل مشروعات صغيرة، وتتراوح قيمة القرض بين ٥٠٠- ١٠٠٠ جنيه.

الثاني: قروض لتحسين المسكن، وتتراوح قيمة القرض بين ٢٠٠- ٥٠٠ جنيه.

ويتم سداد القرض في أقساط شهرية عددها ١٢ قسطاً بفائدة تتراوح بين ٧-١٠٪ حسب ظروف كل حالة. وبمقدور المشرفات على المشروع تأجيل القسط الأول لمرة واحدة إذا لزم الأمر. ويكون على كل مقترضة أن تساهم بما قيمته ٢٥٪ على الأقل من قيمة القرض كدليل على الجدية.. ولا يتم تقديم القرض في صورة نقدية، وإنما يقدم في شكل مواد خام أو تجهيزات، تقوم المقترضة بالاشتراك في تسديد قيمتها بعد اختيارها.

جدول رقم (١) يوضح نوع وعدد وقيمة القروض

نوع القرض	العدد	القيمة
مشروعات صغيرة	٦	٥٠٠٠
تحسين البيئة(المسكن)	٩	٧٥٠٠
الإجمالي	١٥	١٢٥٠٠

وحتى الآن تم بالفعل تقديم القروض التالية بإجمالي ١٢٥٠٠,٠٠ جنيهاً مصرياً:

كما بدأ تسديد بعض الأقساط.. وفي ذلك تقول سكرتيرة الجمعية الآنسة سميرة السيد إبراهيم (شقيقة رئيسة مجلس الإدارة) أن الظروف اضطرتها للسفر إلي خارج القاهرة لعدة أيام، وفي أثناء ذلك حل موعد تسديد أقساط القرض، وبمجرد أن عادت وجدت السيدات في انتظارها لتسديد القسط

المستحق.

أزمة رفض التعامل في الماديات: الحكم للجمهور: كان الخوف من أن "تعكر الماديات" صفو العلاقة بالمجتمع المستهدف، كان هذا الخوف هو سبب مقاومة تبني مشروع القروض، وتزعمت هذه المقاومة رئيسة الجمعية ومؤسستها وقالت "دورنا ثقافي لا مالي"، كما لو أن الثقافة والمال لا يجتمعان. وكعادتها، ولحسم هذه القضية، عادت إلى مرجعها الأساسي وهو جمهور المستفيدات، اللائي وافقن على فكرة المشروع، فما كان منها إلا أن وافقت.. إلا أنها عندما وافقت على أن تدخل جمعيتها مجال "المال والأعمال"، لم يدر بخلدها أن تقدم الأموال إلى المستفيدات في شكل قروض وإنما في شكل هبات لا ترد، وفي هذه المرة لم يكن من الصعب على خبراء الهيئة إقناعها بأن القروض الدوارة تتيح توسيع قاعدة الاستفادة. ومرة ثالثة رفضت أن تساهم المقترضة بنسبة لا تقل عن ٢٥٪ من قيمة القرض كشرط ضروري لتقديم القرض لها وبعد طول نقاش اقتنعت بفائدة هذا الشرط لكل الأطراف.



صورة (٥) قيادات الجمعية وممثلو الهيئة دائماً مع الجمهور، فالجمهور هو المرجعية الرئيسية

التدريب... التدريب... التدريب: كان لابد من توفير كل فرص التدريب للقائمين على جمعية بنت النيل- هذا ما عزم عليه رجال الهيئة القبطية الإنجيلية، وبالفعل تم توفير فرصة المشاركة لهن في الدورات التالية: أعمال السكرتارية، إدارة برامج الشباب، إدارة برامج الأطفال، برامج الاقتصاد المنزلي، وبرامج تحسين البيئة.

ثم جاء التدخل في إطار مشروع تمكين السيدات معيلات الأسر، والذي اتخذ شكلين.

أ- برامج تدريبية: وهي على وجه التحديد أربعة برامج مكثفة:

- برنامج إدارة المشروعات الصغيرة (٣أيام) وشارك فيه جميع عضوات مجلس الإدارة بالإضافة لعضوتين نشيطتين.

- برنامج إعداد وكتابة العروض (٣أيام) وشارك فيه أيضاً جميع عضوات مجلس الإدارة بالإضافة إلى عضوتين نشيطتين.

- برنامج إعداد دراسات الجدوى (لمدة يومين) وشارك فيه جميع أعضاء مجلس الإدارة والعضوتين النشيطتين.

- برنامج إدارة وتقييم المشروعات (لمدة يومين) وشارك فيه اثنتان من مجلس الإدارة.

ويلاحظ القاريء، أنه بينما يتم توفير مكان أو اثنين لأغلب الجمعيات المشاركة في مثل هذه البرامج التدريبية، فإن الفرصة تمنح لجميع أعضاء مجلس إدارة جمعية بنت النيل فضلاً عن بعض العضوات النشطات بها، ويرجع ذلك إلى إدراك الهيئة لشدة حاجة هذه الجمعية للتطوير..

ب- المعونة الفنية:: ولكي تكتمل الفائدة كان لابد من تقديم المساعدة الفنية المكثفة، سواء في مجال الإدارة اليومية للجمعيات، أو في مجال فنيات مشروعات القروض.. وقد تم ذلك من خلال لقاءات شخصية، ومن خلال زيارات ميدانية مشتركة.. والمثال على نقل الخبرات من خلال المعونة الفنية، قيام مندوبا الهيئة "بمرافقة عضوات مجلس الإدارة خلال عملية الاختيار الميداني لمستحقات القروض... وفي ذلك تقول "سميرة السيد" "لم تكن لدينا أية فكرة عن كيفية العثور على الحالة ثم فحصها وتقرير ما إذا كانت تستحق القرض أم لا، ثم تحديد قيمة القرض المناسب لكل حالة على حدة.."

هذا ولا يقتصر التدريب على عضوات الجمعية، وإنما يتم تقديم التدريب والتوجيه للسيدات المقترضات أيضاً...

أزمة الشيك الأول: بعد اكتمال كافة الاستعدادات تمهيداً لصرف أول مجموعة من القروض، فوجيء الجميع بأن الجمعية ليس لديها حساب في البنك، وبالتالي ليس في مقدورها صرف الشيك الصادر من الهيئة القبطية الإنجيلية كما أن الجمعية لا تستطيع

فتح حساب جديد إلا بموافقة الجهة الإدارية.. وفي ذلك الوقت، كانت الجمعية -في نظر الجهة الإدارية- متوقفة عن النشاط. هذه الأزمة عجلت جهود الجمعية لتصحيح أوضاعها القانونية. وكحل سريع للأزمة، تم تشكيل لجنة من أعضاء الجمعية وبعض المستفيدات، كما تم اختيار مندوبة مالية من بين عضواتها بحيث يمكن صرف الشيك وتقديم القروض في موعدها، وهذا ما حدث بالفعل.

لقاءات مع بعض المستفيدات:

* **جميلة محمد عاشور...** توفى زوجها منذ ١٨ سنة، فتولت رعاية أسرتها وتمكنت من تعليم جميع أبنائها حتى المستوى الجامعي معتمدة على نفسها وعلى كدها في إدارة محل بقالة جافة... تقول "حصلت على قرض قيمته ١٠٠٠ جنيه بضمان ابني الذي لم يتردد في كتابة شيك بكامل المبلغ.. في البداية كنت أخشى من أن يكون القرض حرام، ولكنهم أوضحوا لي أن النسبة الإضافية التي يحصّلونها ليست فائدة وإنما مصاريف إدارية... وقد أحضرت معي اليوم القسط الأول.."

* **عزة عزت محمد..** إحدى خريجات فصول محو الأمية بالجمعية ووصلت إلى مستوى الثانوية العامة، وتنوي الالتحاق بالجامعة (كلية الطب أو الآداب قسم لغة إنجليزية)، وهي الآن ترد الجميل إلى الجمعية بالعمل كمتطوعة في فصول محو الأمية (مُدرسة) فضلاً عن عملها في مركز خدمات المسنين.. تقول "حصلت على قرض ٢٠٠ جنيه باسم أمي لتوضيب غرفة.. وبصراحة هذه القروض نفعت ناس كثير... في دار السلام ناس كتير حالتهم المادية لا تسمح.."

* **زينب عبد المولى...** حضرت لتسديد القسط الأول، وهذا لا يمثل التعامل الأول مع الجمعية، فقد حصلت على الابتدائية من فصول محو الأمية التابعة للجمعية، مما مكنها من العمل في إحدى المدارس لإعالة طفليها بعد وفاة والدهم بالفشل الكلوي.. تقول: "أخذت ٤٠٠ جنيه لعمل محارة وبياض لإحدى غرف البيت وتركيب بلاط في أرضيتها... كنت أخاف أنام في الغرفة المليئة بالحشرات نتيجة "نشع" المياه الجوفية في جميع حوائطها... بسبب مشكلة الصرف الصحي الغرفة الآن أصبحت كويسة.. أنوي

تكرار هذه العملية حتى أنتهي من تجديد كل الغرف..."

* **داخلية حنفي:** جاءت لتسديد القسط الأول بالرغم من أن مشروعها لم يبدأ بعد.. "زوجي تولى تسديد القسط الأول... أخذت ٥٠٠ جنيه لعمل مشروع كوافير" في بيتي... درست الموضوع كويس خاصة أنني كنت أمارس هذا العمل في بيتي من قبل ولكن على نطاق ضيق... اتفقت مع صاحبة البيت على تخصيص غرفة لها باب مستقل يؤدي إلى سلم البيت مباشرة... اشتريت كل التجهيزات. إنشاء الله المشروع ينجح.."

* **راوية عبد الشكور..** أم لأربعة أطفال غير منتظمة في فصول محو الأمية... "نفسي أتعلم علشان أساعد أولادي..." حصلت على قرض قيمته ٢٠٠ جنيه لتقوم ببياض غرفة واحدة، ولكنها أكملت بياض كل البيت على حسابها... تقول "كان نفسي أبيض من ٢٠ سنة".

* **زينب محمد..** مرض والدها أدى إلى حرمانها من التعليم حيث اضطرت هي وجميع أخوتها إلى الخروج للعمل في مصنع حلويات. "كنت حاسة إن ناقصني حاجة بعدم التعليم" وقد عرفت عن طريق التليفزيون أن هناك فصول لمحو الأمية، وبالبحث تعرفت على جمعية بنت النيل في نفس المنطقة التي تقطن فيها... "ما كنتش أعرف ولا كلمة، دلوقتي أقرأ الجرنال كل يوم.. "ولا يتقصر الأمر على تعلم القراءة والكتابة، بل تتم تنمية مهارات المستفيدات في مختلف مجالات الاقتصاد المنزلي...

* **بداية جديدة...** تقول



صورة (٦) زينب وعلى وجهها ابتسامة النجاح وتعويض بعض ما فات

أ."سيدة السيد إبراهيم" رئيسة مجلس الإدارة أن أهم فائدة عادت على الجمعية من هذا المشروع هي استفادة الناس، وأصبح الناس أكثر إقبالاً على الجمعية، وبعد أن كنا نعمل في مجال محو الأمية وتثقيف المرأة فقط اتسعت مجالات العمل وتنوعت.. ومن ناحية أخرى ازداد الاهتمام بعملية التخطيط، ولدينا الآن خطة سنوية كذلك أصبح التقييم جزءاً أساسياً من العمل، فمثلاً نعقد جلسات تقييم نحدد فيها الإيجابيات والسلبيات، ونتدخل من أجل تأكيد ما هو جيد، وتصحيح الأخطاء..

ومن ناحية ثالثة، اتسعت دائرة علاقات الجمعية بجمعيات ومنظمات أخرى حيث يتم تبادل الخبرات والتعاون على نطاق يزداد اتساعاً.. ومن ناحية أخيرة، تقول "اكتسبنا خبرات كثيرة من المشروع... لم نكن مهتمين بالأوراق.. أصبحنا نهتم بالنواحي الإدارية، خاصة أن هيئة مثل الهيئة القبطية الإنجيلية تساعدنا..."

ويضيف فريق العمل مع الجمعية الفوائد التي عادت على جمعية "بنت النيل" من خلال هذا المشروع (مشروع تمكين السيدات معيلات الأسر)، ومن خلال التعاون مع الهيئة، فيما يلي:

١- الإلمام بالنواحي الإدارية الخاصة بإدارة الجمعيات والمشروعات.

٢- توسيع قاعدة النشاط ومجالات العمل، ودخول مجالات كانوا (مجلس إدارة الجمعية) متخوفين تماماً من العمل فيها بالرغم من أنها تمثل احتياج حقيقي عند الناس.

٣- انفتاحهم أكثر على المجتمع، والتخلص من فكرة القيام بعمل كل شيء بأنفسهن دون الاستعانة بآخرين.."

ويتوقع فريق العمل بالهيئة أن تتمتع هذه الجمعية بتنظيم إداري جيد توزع فيه الأدوار وتحدد المسئوليات بشكل موضوعي دقيق.. وسيكون هذا التطوير حتمياً مع إضافة برامج جديدة للمرأة والأطفال، وما تتطلبه هذه البرامج من الاستعانة بالمزيد من العاملين -سواء موظفين أو متطوعين- وسيكون على مجلس الإدارة لتحقيق هذا التوسع، أن يعمل على الاستفادة من الموارد الخارجية المتاحة، دون الاقتصار على موارد الجمعية الداخلية كما كان يحدث حتى وقت قريب.

النقاط فوق الحروف

في إطار العمل على تفعيل دور الجمعيات الأهلية التطوعية ومن خلال الخبرتين الحيتين الخاصتين بجمعيتي "الإيمان والعلم الإسلامية" بسالوط، و"بنت النيل" بجنوب القاهرة نستخلص النقاط التالية:

* **الحماس وحده لا يكفي...** فالحماس شرط ضرورة ولكنه ليس شرط كفاية... ولابد أن يكون الحماس مدعوماً بأهداف محددة، واستراتيچيات ملائمة، ورؤية واضحة... فضلاً عن الإدارة الجيدة وحسن التنظيم والتخطيط والإشراف والقيادة، مع تكامل وانسجام بين وظائف الحكم والإدارة والتطوع.

* **تكامل أدوار ومسئوليات مجلس الإدارة..** إن اجتزاء دور من أدوار مجلس الإدارة أو مسئولية من مسئوليات أحد الأدوار، والاهتمام بذلك الجزء دون الأجزاء الأخرى إنما يؤدي إلي خلل خطير في قيام مجلس الإدارة بكامل مسئوليته التي فوضته إياها الجمعية العمومية أو مجلس الأمناء... ولا يمكن تصور أن يهتم مجلس الإدارة بدور حماية المصلحة العامة دون دور الحفاظ على المنظمة، أو دون القيام بدور التخطيط أو دور الإشراف، وإنما لابد من تكامل هذه الأدوار جميعاً.

* **الجماهير هي البداية وهي المنتهى...** على الرغم من اختلاف المنهج إلا أن كل من جمعيتي الإيمان والعلم وبنت النيل قد أبديتا عظيم الاهتمام بالجمهور المستهدف.. وإذا كان إهمال الجماهير -أو تبني فلسفة المن- يجعل التغيير مستحيلاً، فإن الاهتمام الزائد -أو الحماية الزائدة- يؤدي إلي خلل في العلاقة يعطل تفجير طاقات الجماهير أو على الأقل يعطل نموها، ويجعل الحركة ثقيلة.

* **تكامل العمل بين قطاعات المجتمع الثلاثة..** فلا يمكن لأي من القطاعات الثالثة -الحكومي أو الخاص أو الأهلي- أن يكتب له النجاح دون التكامل مع القطاعين الآخرين...

* **الإقراض في إطار تنمية شاملة...** يؤدي التجزيء إلى حالة من ضيق الأفق، تمهيداً

لضياع الطريق وتبديد الجهد.. فلا يمكن أن يكون تحسين دخل أسرة مبرراً لإمكانية حدوث أزمة في المواد التموينية، أو أن يكون قيام سيدة ببيع بعض المواد الغذائية لتحسين دخل أسرتها ممكناً بدون التأكد من حالتها الصحية واستخراج الشهادة اللازمة. فالغاية لا تبرر الوسيلة.. ولا يمكن تقديم مصلحة خاصة على مصلحة عامة.. باختصار يجب تناول كل حالة في إطار إحساس حقيقي بالانتماء الوطني، وهو الضامن لتحقيق الرؤية التنموية الشاملة.

*** لا.... لإدمان القروض..** العلاج الذي يشفي من مرض ولكن لا يستطيع المريض التوقف عن تناوله هو "علاج" خطير... وفي كثير من الأحيان لا يكون العيب في العلاج ولكن في طريقة تناوله... إن تكرار حصول بعض السيدات على القروض دون وجود تصور لديهن بضرورة التوقف في لحظة معينة، يعني أن جزءاً من ناتج عملهن لن يمكن لهن الاستفادة منه، ويكون الدواء قد تحول إلى داء... وبدلاً من دعم قيمة الاستقلال يكون تدعيم سلوك الاعتمادية ولكن في شكل آخر هو بالطبع أفضل كثيراً من طلب المعونة...

*** الحكم هو الحكم، والإدارة هي الإدارة:** أي أن وظيفتي الحكم والإدارة لا يختلفا باختلاف نوع المنظمة سواء كانت حكومية أوغير حكومية، ربحية أو غير ربحية.. وما لم يستقر هذا المعنى في أذهان القائمين على الجمعيات الأهلية التطوعية، ستبقى المسافة شاسعة بين المرغوب والممكن. إن سيادة "الثقافة الخيرية" على عمليات الإدارة في الجمعيات برومانسيتها الجميلة، تجعل من الصعب على بعض القائمين على الجمعيات التعامل مع مفاهيم مثل "التسويق" و "المنافسة" "وتحليل التكلفة - الفائدة" وغيرها من المفاهيم التي يؤدي تبنيها إلى زيادة فاعلية البرامج والمشروعات....

مقياس مؤشرات تطور الإدارة في المنظمات غير الربحية

فيما يلي مقياس خماسي النقاط يحتوي على المؤشرات الهامة والتي يمكن في ضوءها قياس درجة نمو المنظمة غير الربحية (الجرام، ٩٨: ٢٨-٢٩)، بعد إدخال تعديلات طفيفة عليها.

مــــــن....	المقيـــاس					إلـــــى....
	١	٢	٣	٤	٥	
١- التأسيس						١- اكتساب أهمية إقليمية أو قومية
٢- مناطق عمل محدودة						٢- مناطق عمل عديدة
٣- عدد قليل من الأعضاء						٣- عدد كبير من الأعضاء
٤- ميزانيات محدودة						٤- ميزانيات ضخمة
٥- عدد صغير من العاملين						٥- عدد كبير من العاملين
٦- موارد مالية محدودة وغياب للاستثمار						٦- فائض مالي وسياسة للاستثمار
٧- مجلس إدارة صغير						٧- مجلس إدارة كبير
٨- مجلس إدارة يعمل كلجنة تعبر عن الجميع						٨- مجلس إدارة يعتمد على لجان دائمة فعالة
٩- سيطرة المؤسسين على عضوية مجلس الإدارة (تغير طفيف في عضوية المجلس)						٩- اختيار أعضاء المجلس على أساس من الجدارة والأهلية والمهارات (إعادة تنظيم بشكل مناسب)
١٠- اعتماد كلي على أعضاء مجلس الإدارة كمتطوعين في البرامج						١٠- اعتماد قليل على أعضاء مجلس الإدارة كمتطوعين في البرامج
١١- التزام عاطفي من جانب أعضاء المجلس نحو أهداف المنظمة						١١- اتجاهات عاطفية أقل مع استخدام أكثر لخبرات ومهارات ونفوذ أعضاء المجلس.
١٢- عدم قيام أعضاد المجلس بالتبرع للجمعية						١٢- قيام أعضاء المجلس بالتبرع للجمعية
١٣- عدم قيام أعضاء المجلس بجمع المال						١٣- مشاركة أعضاء المجلس في جمع الأموال
١٤- حد أدنى من السياسات الدائمة						١٤- تسجيل دقيق لسياسات مجلس الإدارة.
١٥- عدم تسديد أقساط التأمين على المديرين والعاملين						١٥- تسديد أقساط التأمين إلى جانب أنواع أخرى من تغطية المخاطر...
١٦- عدم فحص الحسابات سنوياً على يد محاسب معتمد						١٦- فحص رسمي سنوي للحسابات على يد منشأة محلية أو قومية لفحص الحسابات

ويستطيع أعضاء مجلس الإدارة استخدام هذا الدليل لرصد مدى النمو الذي يطرأ على منظمتهم ونقترح أن يقوم كل عضو من أعضاء المجلس وكذلك بعض القائمين على إدارة الجمعية بإكمال نسخة من الدليل -كل على حدة- ثم يتم استخراج متوسط أداء الجميع بالنسبة لكل مؤشر من المؤشرات، بحيث يتم إكمال استمارة واحدة اعتماداً على الاستمارات العديدة.. وإذا كان الاختلاف شديداً على بعض المؤشرات، نقترح عقد مناقشة جماعية من أجل الوصول إلى درجة من التشابه أو الاتفاق.. ولا شك أن هذا الدليل بحاجة إلى مزيد من الدراسة حتى تكتمل صلاحيته للاستخدام.

قائمة بالمراجع والقراءات

- إبراهيم مكرم. "الشراكة والإبداع". **رسالة النور**، ع ٣٨٧، مايو ٩٩، صـ ٣-٤ .

- إبراهيم مكرم. "التطوع: ماذا ننتظر من الأصدقاء"، **رسالة النور**، ع ٣٨٨- يونيو ٩٩، صـ٣

- أماني قنديل: **المجتمع المدني في العالم العربي: دراسة للجمعيات الأهلية العربية**. منشورات منظمة التحالف العالمي لمشاركة المواطن، دار المستقبل العربي، القاهرة، ١٩٩٤ .

- أماني قنديل. **"شبكات المنظمات غير الحكومية:** الضرورة والإشكالات"، **بحث غير منشور.**

- ريتشارد ب. انجرام. **المسئوليات العشر الأساسية لمجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية ترجمة: سلامة البابلي. سلسلة المركز القومي لمجالس الإدارة غير الربحية.** الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، ١٩٩٨ .

- عادل مدني: **المشاركة الشعبية**. دار الثقافة، القاهرة، ١٩٩٤ .

- فريدة العلاقي (التقديم) في "**المجتمع المدني في العالم العربي**" تأليف أماني قنديل منشورات منظمة التحالف العالمي لمشاركة المواطن. دار المستقبل العربي، القاهرة، ١٩٩٤

- المحرر "نساند الجمعيات ولسنا بديلاً عنها" **رسالة النور**، ع ٣٨٧، مايو ٩٩، صـ ٦

- نبيل صموئيل. "شركاء في التنمية". **رسالة النور**، ع ٣٨٧، مايو ٩٩ صـ ٢

- الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية. "التقرير السنوي ١٩٩٨"

- Walf, Thomas, - **Managing A Nonprafit Organization**, Fireside Book, N.Y, 1990 .

ملحق

أسماء وصفات من تم عقد مقابلة شخصية معهم

أولاً: جمعية "الإيمان والعلم الإسلامية لتنمية المجتمع" بسمالوط البلد:

١- من الجمعية:

أ. محمد زهران- رئيس مجلس الإدارة.

أ. محمد عادل عباس - نائب رئيس مجلس الإدارة.

أ. عباس عبد السلام - أمين صندوق الجمعية

أ. محمد جلال - عضو مجلس الإدارة.

أ. عبد الصمد محمد حسن - عضو مجلس الإدارة ومدير الجمعية.

أ. محمد محمد رشدي - مشرف مالي وإداري.

أ. هارون أحمد محمد - مسئول القروض.

أ. على عبد المنعم - مسئول القروض الكبيرة.

أ. على محمد عبد المنعم - متطوع (منسق تدريب بمشروع الجامعة الحية).

٢- المسئولون الحكوميون:

- مهندس حمزة محمد حسن - رئيس الوحدة المحلية لمركز ومدينة سمالوط.

- أ. ضرغام الصغير عبد الصمد - مسئول الجمعيات بمديرية الشئون - المنيا.

٣- من الهيئة القبطية الإنجيلية:

م. سمير لطفي - رئيس تنمية المجتمعات المحلية بشمال المنيا - الهيئة .

أ. مدحت مكرم - منسق مجال الصحة بشمال المنيا - الهيئة.

٤- من المستفيدات:

- أمينة عبد الحميد اسماعيل

- فاطمة جابر المليجي

- ذوات عبد الملك عبد الله.

- آمال ربيع ماجد

ثانياً: جمعية "بنت النيل"

- دار السـلام - جنوب القاهرة.

١- من الجمعية:

- أ. سيدة السيد إبراهيم
- رئيس مجلس الإدارة
- أ. سميرة السيد إبراهيم
- سكرتيرة الجمعية.

٢- من الهيئة القبطية الإنجيلية:

- أ. سهير عزيز - رئيس منطقة تنمية المجتمعات المحلية- جنوب القاهرة
- أ. وفيق نصيف - منسق المجال البيئي
- أ. إميل تامر - ممارس مجال التنمية الاقتصادية
- أ. عواطف أنور - منسق المجال التعليمي

٣- من المستفيدات:

- عزة عزت محمد
- جميلة محمد عاشور
- زينب عبد المولى
- داخلية حنفي محمود
- راوية عبد الشكور
- زينب محمد

هذا وقد تم إعداد وتنفيذ هذا الكتيب من خلال إدارة خدمات التنمية بإشراف

أ. سميرة لوقا....

أ- چيهان عيد....

أسماء وصفات من شاركوا في المقابلات الشخصية

بالنسبة لقرية بني غني:

أ. جمعة عبد الحكيم رئيس مجل سالإادرة

أ. حكيم فرج الله مليكة عضو مجلس الإدارة

أ. نورما ثابت واصف عضو لجنة المرأة

أ. إيڤون فريد زكي عضو مجلس الإدارة

أ. أمل فريد قائدة تأهيل

أ. عاطف مكرم مشرف نادي طفل/ قائد شباب

أ. مكرم وليم لجنة التنمية الاقتصادية/ لجنة التدريب للتوظيف

أ. عفاف سيف مشرفة اقتصاد منزلي.

أ. مريم رفعت قائدة اقتصاد منزلي - سكرتيرة لجنة

أ. سونيا رفعت قائدة شابات - سكرترية لجنة الشابات

أ. سوزان فخري قائدة شابات

م. عفاف زكي مشرفة تأهيل - لجنة الصحة

م. حمزة محمد حسن رئيس الوحدة المحلية لمركز ومدينة سمالوط

م. سمير لطفي رئيس تنمية المجتمعات المحلية في شمال المنيا

أ. إيفيت موريس عبد الملك مسئولة مجالي الصحة والتعليم.

- بالنسبة لمنطقة كوم غراب:

أ. محمد جاد تامر نائب رئيس مجلس الإدارة.

أ. عادل محمد إبراهيم أمين الصندوق

أ. مجدي زكي عبد الهادي عضو مجلس الإدارة

أ. أحمد عبد التواب عبد الرحيم عضو مجلس الإدارة

أ. شوقي أبو زيد بدر عضو مجلس الإدارة

أ. يوسف أحمد عبد المتجلي عضو مجلس الإدارة

أ. محمد جاد عبد الرحمن

أ. أحمد عطا - أحد

المستفيدين

أ. أشرف محمود عابدين - أحد المستفيدين

أ. ماجد حسني مسئول التنمية في جنوب القاهرة

أ. أشرف ثروت - مسئول كرم غراب

إدارة خدمات التنمية ممثلة في:

أ. سميرة لوقا أ. چيهان عيد.

